

UNIVERSIDAD DE SONORA
División de Ciencias Administrativas, Contables y Agropecuarias



INTERCAMBIO DE INCENTIVOS Y CONTRIBUCIONES COMO MEDIO
DE MOTIVACIÓN ENTRE ORGANIZACIONES Y PERSONAS

Registro tesis alterno 27

TESINA

MARIA LIZETH GARCIA VASQUEZ



SANTA ANA, SONORA

DICIEMBRE DE 2001

Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



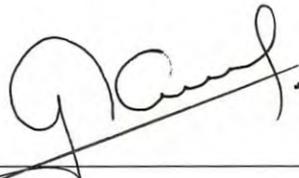
**“El saber de mis hijos
hará mi grandeza”**



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

ESTA TESINA FUE REALIZADA BAJO LA DIRECCION DEL INSTRUCTOR DEL SEMINARIO DE TITULACION Y APOYADA POR EL ASESOR DEL TEMA, FUE APROBADA Y ACEPTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN



M.C. Luis Ernesto Gerlach Barrera

Instructor del Seminario de Titulación



M.A. José María Valenzuela Martínez.

Asesor del Tema

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por permitirme lograr mis metas.

A mi madre, por estar siempre a mi lado, por su apoyo en todo momento de mi vida y de mi carrera y por ser a la mujer que más admiro y quiero.

A mi padre, por ser mi ejemplo para salir adelante, por su amor y confianza que ha depositado en mí.

A mis hermanos, por estar siempre a mi lado y demostrarme su cariño con su apoyo incondicional.

A mi esposo, por su paciencia y tiempo.

Al Maestro Cuqui por aceptar ser mi asesor y sobretodo por su confianza.

DEDICATORIA

A mi hijo Oscar, por ser la razón de mi vida.

A mi madre, por su amor y apoyo.

INDICE

	Página
INTRODUCCIÓN.....	1
REVISIÓN DE LITERATURA.....	4
Los Recursos Humanos de las organizaciones.....	4
Necesidades humanas.....	5
Incentivos y contribuciones.....	8
Diferentes tipos de incentivos.....	10
Motivación y motivadores.....	13
Diferentes impulsos motivacionales	16
Como afecta la motivación al comportamiento humano.....	17
El dinero y la motivación.....	17
MATERIAL Y METODOS.....	21
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	22
CONCLUSIONES.....	24
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	25
ANEXOS.....	27

INDICE DE CUADROS

	Página
Cuadro 1. Cadena de necesidades, deseos y satisfacción.....	14

RESUMEN

Los incentivos y las contribuciones se deben tener muy en cuenta en todo tipo de organizaciones ya que por medio de estos motivamos al personal a que brinden su mayor contribución a la organización, algunos autores coinciden en que hay que tener muy en cuenta las necesidades humanas en el momento de aplicar cualquier incentivo, ya que si conocemos un poco acerca de estas, podremos clasificar con mayor eficiencia que tipos de motivadores son los más adecuados para satisfacer las necesidades de cada persona y de esta manera el personal este más comprometido con la organización dando a cambio su mayor rendimiento.

Hay diferentes tipos de incentivos que podemos aplicar en las organizaciones hoy en día, y a cambio de estos podemos obtener mayor rendimiento del personal. Pero para que esto se logre, es muy importante que en las organizaciones sepan clasificar y aplicar los diferentes tipos de incentivos con los que contamos, y primeramente tenemos que analizar cada uno de ellos y estudiarlos por separados para obtener el mejor resultado para la organización. Primeramente tenemos los incentivos monetarios: Dinero: significa distintas cosas para diferentes personas. Seguridad: sentido de libertad. Afiliación: unión con otras personas. Estima: implica prestigio y poder. Aumento por méritos: se motiva a los empleados administrativos. Incentivos por ventas: se otorga al personal de ventas. Incentivos para el personal ejecutivo. Incentivos no financieros: se reciben placas, objetos deportivos, decorativos, certificados, días libres, objetos promocionales, etc.

Tenemos que tener en cuenta que al momento que hablamos de incentivos y los otorgamos al trabajador, se recibirá algo a cambio por parte del trabajador hacia la organización, pero esto no sucederá sí al empleado no se le tiene lo suficientemente bien motivado, es por esto, que los gerentes tienen que tener muy en cuenta la importancia de este tema para poder aplicar los incentivos y que estos den el resultado que se busca, ya que si los aplicamos sin estudiarlos también pueden perjudicar a las organizaciones. Y en las organizaciones hay que tener en cuenta que tenemos personal del cual dependemos para poder ser exitosos y sobresalir en el mercado.

INTRODUCCION

La intersección entre personas y organizaciones puede expresarse mediante el intercambio de incentivos y contribuciones. Puesto que la organización es un sistema cooperativo racional, es necesario conocer que motivos llevan a los individuos a cooperar. Los individuos están dispuestos a cooperar siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus objetivos personales. De ahí se derivan los conceptos de incentivos y contribuciones (Chiavenato, 1999).

Las personas tenemos necesidades. Una necesidad es algo que se requiere. La satisfacción es la condición que elimina o disminuye la necesidad, como cuando una persona hambrienta se sienta a comer, o cuando una persona impulsada por el deseo de tener éxito logra finalmente su meta. La motivación es el intento por satisfacer una necesidad. La gente que trabaja en administración se ocupa mucho de la motivación de sus empleados para que rindan más, de manera más eficiente e inteligente (Cunningham et al., 1991).

La teoría de la jerarquía de necesidades propuesta por A.H. Maslow, señala que el hombre está motivado por cinco tipos bien definidos de necesidades: Necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor (afecto), estimación y autorrealización. Todas ellas están dispuestas en una jerarquía por orden de su poder para motivar la conducta. Maslow también afirmó que las personas pueden recorrer las jerarquías tanto en sentido descendente como ascendente. Lo que hizo que la teoría de Maslow fuera tan importante y reveladora para los administradores no fue tanto su lista particular de necesidades humanas, sino el reconocimiento y el hincapié en la incapacidad de las necesidades satisfechas para motivar la conducta. Se trataba al parecer de una ley de la naturaleza humana no dada a conocer con

tanta sencillez, es decir, si desean motivarlos para la realización de las actividades de la organización, será preciso permitirles satisfacer, a través del trabajo, sus necesidades insatisfechas (Hampton, 1989).

La motivación, se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones, y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan que satisfarán estos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar en la forma deseada, y ayudarán con su contribución a lograr los objetivos de la organización (Koontz y Weihrich, 1990).

Hoy en día, en las organizaciones es muy notoria la falta de motivación hacia los empleados y la gran cantidad de empresas que no continúan con sus servicios por no conocer o no aplicar correctamente los diferentes tipos de incentivos como motivadores para los empleados y esta puede ser una de las principales razones por las cuales las organizaciones terminan con sus servicios al poco tiempo de haberse formado.

Aunque se conoce cual es el problema, no se aplican las soluciones adecuadas en el momento oportuno, ya que se conocen los diferentes tipos de incentivos para los trabajadores, pero estos no se aplican, o bien si los aplican, no se están utilizando correctamente en las organizaciones, es por esta razón que en este tema se habla de lo importante que es para toda organización dar motivaciones a sus empleados por medio de incentivos, para que estos ayuden con sus contribuciones a lograr el engrandecimiento de la organización y se sientan parte de la misma, de esta manera los empleados están día con día mas comprometidos con su trabajo y se forman nuevas metas.

El objetivo del presente estudio es determinar la importancia de los incentivos como motivación del personal a que brinden su mayor contribución, para lograr los objetivos organizacionales. Asimismo, informar a los empresarios de Santa Ana, Sonora, la importancia que tienen los incentivos, para lograr la contribución de su personal al engrandecimiento de la organización.

REVISION DE LITERATURA

Los Recursos Humanos en las organizaciones.

La administración de recursos humanos (ARH) se aplica en un contexto de organizaciones y personas. Administrar personas significa tratar con personas que participen en organizaciones: más que esto, significa administrar los demás recursos con las personas. Por tanto, organización y personas son la base fundamental de la ARH. La vida de las personas conforma una infinidad de interacciones con otras personas y con las organizaciones. Por ser eminentemente social e interactivo; el ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar con el esfuerzo individual (Chiavenato, 1999).

El comportamiento, especialmente de los individuos dentro de las organizaciones administrativas, está orientado en gran parte hacia metas u objetivos. Esto origina una integración dentro del patrón de comportamiento, sin el cual la organización no tendría sentido; pues si esta última consiste en “ver que se hagan las cosas” por grupos de personas, en cambio el propósito suministra un criterio principal para determinar que es lo que hay que hacer (Vroom y Deci, 1979).

Dale (1968) argumenta que la palabra organización, al aplicarse a los esfuerzos de dos o más personas, se ha definido de numerosas y diversas maneras. Por ejemplo, se le ha llamado un sistema de comunicación, un medio para la resolución de problemas y un recurso para facilitar la toma de decisiones. En sí la idea de la organización no puede divorciarse de la finalidad. No es un fin en sí misma sino un medio para alcanzar un fin.

Necesidades humanas.

Toda conducta que observamos a nuestro alrededor está dirigida por el anhelo de satisfacer las necesidades. Las primeras teorías sobre la conducta tendían a explicar toda conducta a base de una sola necesidad. Puesto que las necesidades humanas no pueden verse, sino que deben inferirse a la conducta, puede esperarse que haya distintas teorías respecto a ellas y distintos sistemas para clasificarlas (Chruden y Sherman, 1980).

La jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, Probablemente ha recibido más atención de los administradores que cualquier otra teoría de la motivación, ya que clasifica las necesidades de una manera lógica, conveniente, que tiene implicaciones importantes para los administradores. Maslow percibió las motivaciones humanas como una jerarquía de cinco necesidades, que van desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más grandes como la autorrealización. De acuerdo con Maslow se debe motivar a los individuos para satisfacer cualquier necesidad que sea prepotente, o más poderosa para ellos en un momento dado (Stoner y Freeman, 1994).

French (1999) menciona las necesidades fisiológicas, como impulsos y dice que se reconocen fácilmente: Las necesidades de alimento, agua, oxígeno, eliminación de residuos corporales, sueño y descanso, actividades sexuales y musculares. La expresión y satisfacción de muchas de estas necesidades está socialmente determinadas o modificadas.

Koontz y Weihrich (1990) argumentan a esta teoría que mientras estas necesidades no estén satisfechas en un grado necesario para mantener la vida, no habrá otras que motiven a las personas.

Otras de las necesidades son las de seguridad y ocupan el siguiente nivel en la jerarquía, entre ellos figuran la necesidad de protección contra la amenaza y el peligro.

Estas necesidades entran en juego, según la teoría de Maslow, solo después que las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. La aparición de las necesidades de seguridad como motivadores da origen a un cambio en las prácticas gerenciales. Es decir, se hace necesario aumentar el efecto del trabajo en los sentimientos de seguridad. Las pensiones, los seguros de gastos médicos y de vida, las prestaciones por antigüedad, sirven para aliviar la ansiedad y unen más a las personas y a su empresa que un simple salario de subsistencia. La disponibilidad variable de tales beneficios puede impulsar al individuo a decidir trabajar en una organización y no en otra (Hampton, 1989).

Estas necesidades son más intangibles debido a que representan necesidades de la mente y el espíritu más que del organismo. Muchas de estas necesidades se desarrollan conforme el individuo madura. Entre las personas, las necesidades secundarias varían mucho más que las primarias; inclusive pueden existir como opuestos en dos personas diferentes. Una persona tiene la necesidad de autoafirmación y es agresiva con los demás. Una segunda persona, por otra parte, prefiere ser sumisa y sucumbe a las agresiones de otras. Las necesidades cambian también de acuerdo con el tiempo y las circunstancias (Davis y Newstrom, 1991).

Si tanto las necesidades fisiológicas como las de seguridad están más o menos satisfechas, surgirán entonces las necesidades de amor, de afecto y de pertenecer, y todo el ciclo ya descrito se repartirá alrededor de este nuevo centro. Ahora la persona sentirá, como nunca antes la ausencia de amigos, de novio, de esposo o de hijos. Tendrá hambre de relaciones afectivas con la gente en general, es decir, de ocupar un lugar en su grupo, y luchará con gran intensidad para alcanzar esta meta. Deseará ocupar ese lugar más que nada

en el mundo e incluso olvidará que una vez, cuando tenía hambre, desdeñaba el amor (Vroom y Deci, 1979).

En toda la gente de nuestra sociedad existe la necesidad de estimación, esta incluye el deseo de auto respeto, de poder, de logro, de sabiduría, y competencia, de confianza en la faz del mundo y de independencia y libertad. También incluye este grupo el deseo de obtener reputación, prestigio, respeto y estimación de otras personas (Chruden y Sherman, 1980).

Según Maslow, una vez satisfechas adecuadamente todas las otras necesidades, el empleado estará motivado por las necesidades de autorrealización. Buscará el sentido y el desarrollo personal en el trabajo, buscando activamente nuevas responsabilidades. Maslow subraya que las diferencias individuales son máximas en este nivel. Para algunos, producir trabajo de alta calidad puede ser un medio de conseguir la autorrealización, mientras que para otros, desarrollar ideas creativas y útiles cumple esa misma necesidad al advertir los administradores las diferentes necesidades de autorrealización de los subordinados, de este modo se pueden aplicar varios métodos que permitan a estos últimos alcanzar las metas de la organización y las suyas (Stoner y Freeman, 1994).

Gómez (1992) menciona la necesidad de autorrealización y dice que es la necesidad que siente el individuo al desarrollar al máximo su potencial.

El teórico en la administración, David McClelland, ofreció otra manera de ver la motivación. Él creía que las necesidades se adquirían por medio de la interacción del individuo con su medio ambiente. Como estas necesidades se hacen aparentes con el tiempo, en vez de ser innatas, se les conoce como necesidades manifiestas. McClelland se

concentró en tres necesidades manifiestas: de logro, de afiliación, y de ejercer poder sobre los demás.

Necesidad de logro: la gente quiere hacer bien las cosas sin importar la meta que se busque. También desea tener responsabilidades personales y quiere una retroalimentación rápida respecto a lo bien que ha llevado cierta tarea.

Necesidad de afiliación: es el deseo de establecer y mantener relaciones amistosas y cálidas con otras personas. Se relaciona mucho con la necesidad social de Maslow.

Necesidad de poder: es el deseo de controlar a otras personas, de influir en su conducta, y de ser responsable por otras personas (Cunningham et al., 1991).

Incentivos y Contribuciones.

La interacción entre personas y organizaciones puede expresarse mediante el intercambio de incentivos y contribuciones. Los incentivos (alicientes) son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogio, etc.) A cambio de las contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para uno puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos. Las contribuciones son los “pagos” que cada trabajador hace a la organización a la cual pertenece (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, esmero, elogios a la organización, etc). A cambio de los incentivos cada contribución tiene un valor de utilidad que varía según la organización: una contribución de un individuo puede tener gran utilidad para una organización, y puede ser totalmente inútil para otra (Chiavenato, 1999).

Desde hace tiempo las organizaciones han puesto en práctica planes de incentivos obedeciendo a muy diversos motivos: altos costos laborales, mercados de productos competitivos, lentos avances tecnológicos, etc. Aunque las organizaciones mencionan estas razones para introducir los planes de incentivos, los argumentos contemporáneos giran alrededor del pago por el desempeño y una mayor productividad de la empresa. Al relacionar la remuneración con el esfuerzo de los empleados, se cree que estos aumentarán su desempeño en el trabajo. Los incentivos se diseñan para fomentar que el empleado realice un mayor esfuerzo para realizar sus tareas en el trabajo, un esfuerzo que tal vez no realizarían con otros sistemas o con base en la antigüedad (Sherman y Bohlander, 1994).

Los sistemas de incentivos y de participación de utilidades establecen una relación entre los costos de compensación y el desempeño de la organización. Los costos de la compensación y el ingreso que recibe cada trabajador varían de acuerdo con los altibajos de la organización. En una temporada de auge, los empleados reciben una mejor compensación por parte de una organización más próspera. En etapas difíciles, la compensación disminuye proporcionalmente a las dificultades de la organización (Davis y Newstrom, 1991).

Harris (1982) argumenta que un incentivo puede ser cualquier cosa que atraiga la atención del trabajador y lo estimule a actuar. Los incentivos monetarios parecen ser los principales, pero muchos factores no relacionados con el dinero también pueden atraer la atención y estimular la acción. En particular los motivos-necesidades de afiliación, poder y reconocimiento pueden considerarse incentivos no monetarios. Otras necesidades-motivos se pueden satisfacer a través de medios no monetarios.

Diferentes tipos de incentivos.

La motivación de los empleados para que sean más productivos y para que produzcan con un alto nivel de calidad requiere que se usen una pluralidad de incentivos en proporciones variables, como mejor lo estimen los gerentes. Debido a la diferencia en los esquemas de necesidades y a su naturaleza siempre cambiante, los incentivos que son los mejores para un grupo o para un individuo pueden no resultar efectivos para otros en un momento determinado. La comprensión de la variada gama de incentivos de que se dispone, proporcionará al gerente la base para determinar los enfoques mas apropiados para crear un ambiente de trabajo saludable y productivo. No obstante, para estudiar los incentivos deben ser considerados por separado.

Dinero. Este significa distintas cosas para diferentes personas, Para un individuo que tiene desventajas económicas significa proveerse de alimento, abrigo, ropa. Para el acaudalado significa una fuente de poder.

Seguridad. Esta induce a muchos individuos a permanecer en una organización, y proporciona para muchos individuos un sentido de libertad o independencia que lo estimula a participar más plenamente en su puesto y a trabajar hacia el logro de los objetivos del negocio.

Afiliación. La necesidad de unirse con otros en relaciones que sean mutuamente satisfactorias y de apoyo, si el clima de la organización provee para el establecimiento y mantenimiento de relaciones mutuamente satisfactorias y de apoyo entre sus miembros, nuevos y antiguos, hombres y mujeres, es más probable que haya mayor productividad y mayor satisfacción entre los empleados.

Estima. Son incentivos que implican principalmente prestigio y poder. Consiste en oportunidades para ejecutar tareas que se consideran de importancia para la organización y para la sociedad y en tener poder sobre personas y recursos.

Autorrealización. Estos consisten en crear una sensación de competencia organizacional y logro, Esto significa la habilidad de desempeño y el conocimiento por parte del individuo, de lo que es capaz de hacer y no hacer. Al individuo se le debe dar libertad para desempeñar sus obligaciones y libertad de competir (Chruden y Sherman, 1980).

Aumento por méritos. Estos sirven para motivar a los empleados administrativos, de ventas y profesionales si perciben que los aumentos se relacionan con el desempeño necesario para ganarlos. Además, las teorías de la motivación, aunadas a las investigaciones de las ciencias del comportamiento, justifican los planes de pagos por méritos así como otros programas de pagos por desempeño. Para que los empleados tengan esta percepción, se debe de basar en criterios objetivos.

Incentivos para ventas. El entusiasmo y la energía que se requiere en la mayor parte de los trabajos de ventas obliga a que el personal de ventas esté altamente motivado. Esto explica porque se usan tanto los incentivos financieros con los vendedores. La motivación es esencialmente importante para el personal de campo que no puede ser objetivo de supervisión rigurosa y que, por lo tanto, debe tener un alto grado de autodisciplina.

Incentivos para el personal ejecutivo. Se motiva a los empleados para que desarrollen su capacidad y dediquen su energía al máximo nivel posible. Los planes de incentivos también deben promover el reclutamiento y la retención de personal ejecutivo

competente. Esto se puede lograr creando planes que les permitan acumular bienes financieros y que protejan una parte de su remuneración (Sherman y Bohlander, 1994).

Incentivos para empleados de producción. Aquí se pueden tomar varios incentivos los cuales son muy eficaces. Plan de trabajo a destajo, es el más antiguo, así como el más utilizado, aquí se paga una tarifa por pieza, por cada unidad que se produce en un tiempo determinado. Plan de producción por hora. Se recompensa al empleado por medio de un porcentaje de salario como premio, que equivale al porcentaje en que su desempeño superó el nivel de producción. Plan de incentivos por equipo o grupo. Plan en que se establece un criterio de producción para un grupo de trabajo específico y se pagan incentivos a los miembros si el grupo excede ese criterio. Incentivos de corto plazo. Son planes diseñados para motivar el desempeño a corto plazo de los gerentes y que se realizan con la contabilidad de la compañía, como bonos anuales. Incentivos de largo plazo. Estos incentivos están dirigidos a motivar y recompensar a la gerencia por el crecimiento y prosperidad de la corporación en el largo plazo y dar a las decisiones ejecutivas una perspectiva más amplia. Los incentivos de largo plazo por lo general son reservados para ejecutivos de más alto nivel (Dessler, 1996).

Los incentivos económicos, se pueden aplicar a casi cualquier puesto. La idea básica de todos ellos es determinar el salario de un empleado en proporción a algún criterio de desempeño individual, grupal, y organizacional. Este criterio puede referirse a la productividad del empleado, las utilidades de la compañía o el margen de costos laborales con respecto a los precios de ventas, el pago podría ser inmediato o a futuro, como en un plan de reparto de utilidades (Davis y Newstrom, 1991).

Los incentivos no financieros. Por lo general los incentivos equivalen a un pago en dinero. Estos, sin embargo, pueden concederse en otras especies. Por ejemplo, muchas compañías llevan acabo programas de reconocimiento de méritos, en el curso de los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo, entre muchos otros (Werther y Davis, 1995).

Motivación y Motivadores.

El hombre siempre se ha preguntado el porqué de los motivos que guían sus acciones. Los filósofos de la antigüedad encontraron respuestas muy diversas.

- Que la humanidad perseguía la felicidad.
- Epicuro afirma que el hombre busca los placeres, pero que éste debería buscar el placer mental y no el físico.
- Después Espinosa llegó a la conclusión de que el motor que impulsa al hombre era la conservación de la propia vida.
- Para Nietzsche, el deseo de poder es la causa principal de la acción humana.
- Para otros filósofos, el amor es el motor que motiva al hombre (Gómez, 1992).

La motivación, que causa, canaliza y sostiene el comportamiento del ser humano, ha sido siempre un concepto que es importante que los gerentes entiendan. Los gerentes por definición, trabajan con personas y se sirven de ellas, pero éstas son complejas y, algunas veces, irracionales en su comportamiento. Sus motivaciones no siempre son fáciles de descubrir. Sin embargo, la mayor parte de los gerentes sabe, por experiencia, que las personas son muy sensibles al elogio y al estímulo y necesitan sentirse eficientes en su trabajo para dar su mejor esfuerzo a la organización (Stoner y Wankel, 1989).

Pigors y Myers (1984) argumentan que la motivación viene del interior de cada individuo. Las necesidades humanas fundamentales, tales como el aire, agua y casa; y las satisfacciones de propiedad y del ego, actúan como motivadores poderosos, aunque con frecuencia inconscientes, motivadores del comportamiento. La motivación interna puede ser más decisiva para el comportamiento que cualquier influencia externa. Menciona también que una persona está motivada como un todo, no solo en parte, en tanto se satisface una necesidad, se está relativamente tranquilo.

Por eso se puede contemplar a la motivación como algo que implica una reacción en cadena: empieza en las necesidades, que se transforman en deseos o metas y que, a su vez, provocan tensiones (es decir, deseos insatisfechos) que después generan acciones para el logro de metas, para así, finalmente, satisfacer los deseos (Figura 1).



Figura 1. Cadena de necesidades, deseo y satisfacción

El objeto de la motivación es obtener a la mejor gente disponible para la organización y desarrollar la destreza y habilidades de estas personas. Obtener a la mejor gente posible para la organización generalmente comprende el pronóstico de requerimientos de personal y la consecución y selección de nuevos empleados. Desarrollar la destreza y habilidades de los empleados de la organización comprende el área general de capacitación de personal tanto como el uso adecuado de promociones, trasferencias, y separaciones (Rue y Byars, 1995).

Sherman y Bohlander (1994) sostienen que un principio básico en dirección de Recursos Humanos es la equidad. Los empleados esperan que sus aportaciones a la empresa serán equivalentes a lo que recibirán de ella. Cuando no hay equilibrio, los empleados actúan para recuperarlo. La teoría de equidad es la teoría de motivación que explica cómo los empleados responden a situaciones en las que sienten haber recibido menos, o más, de lo que merecen. Esta teoría establece que los sentimientos de seguridad motivarán a una persona para reducir la desigualdad.

Wexley y Yukl (1990) afirman que la teoría impulso-refuerzo, la teoría de la expectativa, y la teoría de la meta son compatibles. Y se pueden aplicar juntas en el desarrollo de programas para mejorar la motivación del desempeño del trabajo. Los tres tipos principales de programas motivacionales son: 1) programa de pagos de incentivos, 2) enriquecimiento del puesto, y 3) administración por objetivos.

Por su parte Megginson et al. (1998) dicen que aún cuando la motivación proporciona la mejor fuente potencial de productividad y rentabilidad incrementadas, no significa necesariamente un mayor gasto de energía de parte del trabajador. En cambio, implica que se usarán más eficientemente las habilidades del empleado con el mismo, o

menor gasto de esfuerzo. Esto, a su vez, debe conducir a mayor satisfacción en el trabajador.

Motivadores son cosas que inducen a una persona a comportarse de determinada manera. Aunque las motivaciones reflejan deseos, son las recompensas o incentivos identificados los que agudizan el impulso para satisfacer dichos deseos. Son también los medios para reconciliar necesidades conflictivas o para que una necesidad tenga mayor prioridad que otra.

Al examinar las diversas teorías sobre motivación y motivadores, rara vez se observan referencias a la vara y la zanahoria. Por supuesto, esta metáfora se refiere al uso de recompensas y castigos para inducir la conducta deseada y proviene del antiguo de que la mejor manera de hacer que un burro se mueva es colocar frente a él una zanahoria, o azotarlo con una vara (Koontz et al., 1985).

Diferentes impulsos motivacionales.

Motivación para el logro. Es el impulso que tiene alguna persona para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar metas. Un individuo con este impulso desea desarrollar y crecer, y avanzar por la pendiente del éxito. El logro es importante por sí mismo, y no por las recompensas que lo acompañan.

Motivación por afiliación. Es un impulso por relacionarse con las personas en un medio social. La comparación entre los empleados motivados por el logro y los motivados por la afiliación ilustran la manera en que estos dos esquemas fluyen en el comportamiento, las personas que son motivadas por la afiliación trabajan mejor cuando los felicitan por sus actividades favorables y su cooperación, y desean libertad en el trabajo para desarrollar relaciones.

Motivación por competencia. Es un impulso por realizar un trabajo de gran calidad. Los empleados motivados por la competencia buscan dominar su trabajo, desarrollar habilidades para la solución de problemas y se esfuerzan por ser innovadores. Lo más importante es que se benefician de sus experiencias.

Motivación por poder. Es un impulso por influir en las personas y cambiar las situaciones. Los individuos motivados por el poder desean crear un impacto en sus organizaciones y están dispuestos a correr riesgos para lograrlo. Una vez que obtiene este poder, pueden usarlo constructiva o destructivamente.

El conocimiento de los impulsos motivacionales ayuda a los gerentes a entender las actividades en el trabajo de todos los empleados. Como señaló un empleado “ mi supervisor me habla en mi idioma” (Davis y Newstrom, 1991)

Como afecta la motivación al comportamiento humano.

Se indica que muchas personas creen que la administración nunca podrá llegar a ser una ciencia porque los gerentes tienen que tratar con 1) el comportamiento humano que con frecuencia parece impredecible e irracional, y 2) seres humanos, que con frecuencia actúan por emociones más que por la razón. Sin negar que las personas a veces actúan de un modo emocional, todavía afirmamos que gran parte del comportamiento humano es racional y relativamente predecible (excepto para los enfermos mentales). En consecuencia, el comportamiento humano parecía menos irracional e impredecible si entendemos el porque de ello (Megginson et al., 1998).

El dinero y la motivación.

El dinero es una palabra mágica y respalda muchas conclusiones a las que llegamos acerca de la gente. Pero si vemos con todo cuidado nuestra preocupación por el dinero,

empezamos a darnos cuenta que no es el dinero al que veneramos, si no las cosas que representa para nosotros. Nosotros decimos dinero, pero realmente significa seguridad, independencia, personalidad y éxito. Y estas cosas son las que realmente buscamos y si alguien desea motivarnos, ¿no sería más inteligente pasar por alto el dinero y hacer ofrecimientos de seguridad, independencia, posición, o éxito más directos?. Hace años hacía falta el dinero para tener las cosas que queríamos. Sin embargo, hoy en día un traje nuevo y un auto brillante no son ya indicadores adecuados de posición o independencia. De hecho, mientras más grandes puedan ser las evidencias externas de éxito financiero, mayor es la probabilidad de que la persona este subordinada, y lejos de ser líder. Hoy en día, es virtualmente imposible tener una cuenta bancaria que pueda sobrevivir a los costos de un costoso periodo de hospitalización. Sin embargo, el empleado con paga mas baja puede gozar esencialmente la misma seguridad, en cuanto al cuidado de salud, que el presidente de la compañía. Los beneficios por concepto de prestaciones han suprimido mucho del poder de compra de las cosas del dólar. Cuando los patrones empezaron a proporcionar la seguridad y la posición que el dinero podía comprar, el dinero perdió mucha de su motivación (Fulmer, 1980).

Como se mencionó previamente en el análisis de la zanahoria y la vara, el dinero nunca puede pasarse por alto como motivador. Tanto en forma de salarios, trabajo a destajo (reciben pago por unidades producidas con cierto nivel de calidad) o cualquier otro pago de incentivos, bono, opciones de acciones, seguros pagados por la compañía, o cualquier otra cosa que pudiera darse al empleado por su desempeño, el dinero es importante. Y, como han señalado algunos autores con frecuencia es mucho más que su simple valor monetario. También puede significar estatus o poder. Los economistas y la mayoría de los gerentes

tienden a colocar el dinero en un nivel alto en la escala de motivadores, aunque los psicólogos tienden a hacer lo contrario. Probablemente ninguno de estos puntos de vista sea correcto. Sin embargo si se desea que el dinero sea el tipo de motivador que puede y debe ser, los gerentes deben de recordar varias cosas. Primero, el dinero como tal probablemente sea más importante para las personas que tienen familia. Segundo, probablemente sea cierto que en la mayoría de los tipos de negocios y otras empresas, el dinero se utiliza como medio para mantener una organización con el personal adecuado y no primordialmente como motivador. Tercero, se tiene que estar seguro de que personas de un mismo nivel reciban la misma paga, ya que con frecuencia se hacen comparaciones. Cuarto, si se desea que el dinero sea un motivador eficaz, los empleados en diversas posiciones, aún en niveles similares, deben de recibir salarios y bonos que reflejen su desempeño individual. Es casi seguro que el dinero pueda motivar solamente cuando el pago futuro es lo suficientemente grande en relación con el ingreso de una persona. El problema de muchos aumentos de sueldos y salarios, e inclusive pago de bonos, es que no son lo suficientemente grandes como para motivar a quien los recibe. Podrán evitar que el individuo se sienta satisfecho y busque otro empleo, pero al menos que sean lo suficientemente grandes para que tengan impacto, es probable que no sean un fuerte motivador (Koontz y Weihrich, 1990).

Davis y Newstrom (1991) argumentan que el dinero básicamente es una recompensa extrínseca más que intrínseca, por lo que se aplica fácilmente en los programas de modificación del comportamiento; sin embargo, tiene también todas las limitaciones de los beneficios extrínsecos. No importa que tanto vincule la gerencia la paga con el desempeño, el salario sigue siendo algo que se origina fuera del puesto y solamente es útil fuera de él. Por lo tanto, tiende a ser menos satisfactorio inmediatamente que las recompensas

intrínsecas del puesto. Por ejemplo, la satisfacción personal de un trabajo bien hecho es un poderoso motivador para muchas personas. Las recompensas económicas, en contraste, no pueden ofrecer todas las recompensas necesarias para una persona psicológicamente saludable.

MATERIAL Y METODOS

Esta investigación se realizó en base a bibliografía referente a este tema, la cual se obtuvo de la biblioteca de la Unidad Regional Norte de la Universidad de Sonora campus Santa Ana y de la biblioteca de la Universidad del Noroeste de Hermosillo, Sonora, también se obtuvo información de revistas especializadas en este tema.

Se investigó también en empresas de Santa Ana, Sonora, como APS para informarnos que tipo de incentivos utilizan y si éstos les están dando resultados. La empresa en la cual se puso mayor énfasis fue Restaurant Elba S.A. de C.V. y se aplicaron encuestas para confirmar nuestros datos, en esta última.

De la empresa APS, se tomaron algunos datos para tener un comparativo. Aunque son empresas totalmente distintas las dos tienen algunos incentivos que manejan en común, como son vales de puntualidad e incentivos para el personal más productivo. Es por esto, que estas empresas se tomaron como base. Algunas empresas de Santa Ana, Sonora, de las cuales no se recaudó la suficiente información ya que no cuentan con incentivos para sus trabajadores porque no los conocen y no tienen la suficiente información de los mismos son: Motel Elba, Restaurant San Francisco, BanCrecer, Ferretería los Arcos, Diconsa, Benavides, Gasolinera Modelo, por mencionar algunas.

Las encuestas se aplicaron a todo el personal de Restaurant Elba, con el fin de saber que tanto valor tiene para ellos el recibir este tipo de incentivos, como vales de despensa, vales de gasolina, horas extras, prima vacacional, aguinaldos, uniformes, ayudas económicas extraordinarias para gastos personales, y en que les perjudica en caso de que no se le otorgue al trabajador, o bien saber por que en algún momento dado no se le dá al trabajador este tipo de ayuda.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados que se obtuvieron con esta investigación a través de encuestas que se aplicaron fueron de gran utilidad para la empresa Restaurant Elba, ya que se tomó en cuenta que el personal tiene un buen ambiente de trabajo y se siente satisfecho con lo que hace, pero la mayoría no reciben los diferentes tipos de incentivos que ofrece la organización por los distintos puestos que ocupan, pero el personal esta dispuesto a realizar diferentes actividades dentro de su horario de trabajo, las cuales serían grandes contribuciones para la empresa y aprovecharían mas el recurso humano con el que cuentan. Y al conocer los diferentes tipos de incentivos que existen, se piensa que la gran mayoría se puede aplicar con los trabajadores y estos pueden traer muy buenos resultados y no se necesita una gran inversión. La mayor parte de los trabajadores de Restaurant Elba esta en la mejor disponibilidad de dar más a la organización ya que esto les beneficiará en gran parte por que si la empresa día con día logra mayores éxitos y sigue creciendo, los empleados también mejorarán en muchos aspectos ya que si la empresa crece y gana, ellos también son parte de este logro, y si esto no sucede no abra algún motivante que empuje a la empresa a dar más a sus empleados.

Por otra parte nos dimos cuenta que hay muchas empresas en Santa Ana, Sonora, Como son Motel Elba, Restauran San Francisco, BanCrecer, Ferretería los Arcos, Diconsa, Benavides, Gasolinera Modelo, por mencionar algunas, en las cuales no se aplican los incentivos o bien no los conocen y por lo mismo no los otorgan, pero a raíz de esta investigación se dio a conocer la importancia de estos, y los diferentes tipos que hay y

algunas empresas se interesaron realmente en el tema, ya que se dieron cuenta del gran beneficio que esto les puede traer a las organizaciones en muy corto plazo.

CONCLUSIONES

Es muy importante que en las organizaciones los gerentes o encargados de departamentos tengan gran conocimiento del personal con el que trabajan y conozcan sus necesidades e inquietudes sobre la organización.

Los gerentes deben de contar con la habilidad de comunicarse de manera eficaz, tener personalidad, carisma y ser inteligentes en el momento de elegir los incentivos que sean más adecuados para el personal de la organización a la cual pertenecen.

Es esencial que en el momento de otorgar los incentivos, el personal vea esto como un aliciente que realmente le sea de utilidad y que se le diga a las personas por que se les esta otorgando este tipo de beneficio, que se le haga ver la gran contribución que el individuo trae a la empresa al momento de aportar su trabajo y sus conocimientos, se tiene que sentir parte de la empresa.

Si se estudian y se logran conocer y entender con claridad la gran cantidad de incentivos de los cuales las organizaciones pueden hacer uso para mantener a su personal en la organización por más tiempo y que se sientan parte de la organización y trabajen lo má satisfechos posible en ella. Entonces nos daremos cuenta, que el implantar incentivos en las organizaciones no es un gasto para ésta, sino al contrario, es una inversión ya que con las contribuciones de un personal satisfecho y bien motivado la empresa obtendrá rendimientos al máximo de su capacidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Chiavenato, I. 1999. Administración de recursos humanos. Ed. Mc Graw Hill. Colombia. Pp. 68,118.
- Chruden, H. y A. Sherman. 1980. Administración de personal. Ed. CECSA. México. Pp. 264-269.
- Cunningham, W., R. Aldag y C. Swift. 1991. Introducción a la administración. Ed. Iberoamérica. México. Pp. 165-167.
- Dale, E. 1968. Organización. Ed. Técnica, S.A. México. P. 9.
- Davis, K. y J. Newstrom. 1991. Comportamiento humano en el trabajo. Ed. Mc Graw Hill. México. Pp. 117,118,119,121,173,180.
- Dessler, G. 1996. Administración de personal. Ed. Prentice Hall. México. Pp. 454-459.
- French, W. 1999. Administración de personal. Desarrollo de recursos humanos. Ed. LIMUSA. México. P. 99.
- Fulmer, R. 1980. Administración moderna. Ed. Diana. México. P. 418.
- Gómez, J. 1992. Recursos humanos. Ed. ECASA. México. P. 115,120.
- Hampton, D. 1989. Administración. Ed. Mc. Graw Hill. México. Pp. 432,433.
- Harris, J. 1982. Administración de recursos humanos. Ed. LIMUSA. México. P. 244.
- Koontz, H., C. Donnell y H. Weihrich. 1985. Elementos de administración. Ed. Mc Graw Hill. México. Pp. 439,440,441.
- Koontz, H. y H. Weihrich. 1990. Administración. Ed. Mc Graw Hill. México. Pp. 430-432,466,471,481-483.
- Megginson, L., D. Mosley y P. Pietri JR. 1998. Administración concepto y aplicaciones. Ed. CECSA. México. P. 406.

- Pigors, P. y C. Myers. 1984. Administración de personal. Ed. CECSA. México. P. 118.
- Rue, L. y L. Byars. 1995. Administración teoría y aplicaciones. Ed. Alfaomega. México. P. 145.
- Sherman, A. y G. Bohlander. 1994. Administración de los recursos humanos. Ed. Iberoamérica. México. Pp.303,310-315,408.
- Stoner, J. y E. Freeman. 1994. Administración. Ed. Prentice Hall. México. Pp. 475,477,478.
- Stoner, J. y C. Wankel. 1989. Administración Ed. Prentice Hall. México. P.475.
- Vroom, V. y E. Deci. 1979. Motivación y alta dirección. Ed. Trillas. México. Pp. 20,24,25.
- Werther, W. y K. Davis. 1995. Administración de personal y recursos humanos. Ed. Mc Graw Hill. México. Pp.315, 322.
- Wexley, K. y G. Yukl. 1990. Conducta organizacional y Psicología del personal. Ed. CECSA. México. P.44.

ANEXOS

ENCUESTA PARA ESTABLECER LA IMPORTANCIA DE LOS INCENTIVOS Y LA MOTIVACIÓN QUE ESTOS TIENEN EN LAS CONTRIBUCIONES DE PERSONAL DE “RESTAURANT ELBA”.

1. Desde cuando trabaja en la empresa?

2. Ha subido de puesto? Si _____ No _____

3. Si contesto No a que atribuye esto?

4. Cual de los siguientes incentivos recibe usted normalmente?

A) Vales de despensa _____

B) Vales de gasolina _____

C) Horas extras _____

D) Prima vacacional _____

E) Aguinaldos _____

F) Uniformes _____

G) Ayuda económica extraordinaria para gastos personales _____

5. Explique brevemente por que no recibe alguno de estos incentivos.

6. Sugiera otro tipo de incentivos.

7. Con estas sugerencias cree que usted pueda aumentar su productividad.

8. En que forma.

9. El ambiente de trabajo es: Bueno Regular Malo
